心理科学进展 2020, Vol. 28, No. 2, 191–205
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2020.00191

·研究构想(Conceptual Framework)·

构建职场排斥三方互动的理论模型 ——社会平衡理论的视角*

毛伊娜 潘 然 张 伟

(南京大学商学院人力资源管理系, 南京 210093)

摘 要 职场排斥是一个多方互动的过程, 不仅牵涉到被排斥员工, 其他参与方对于职场排斥的产生和发展也能起到关键的作用。然而, 以往的研究大多采用被排斥者的视角, 研究职场排斥对其造成的影响, 未能全面揭示职场排斥的互动过程。从社会平衡理论的视角出发, 职场排斥可被视为被排斥者、排斥者及第三方互动的结果, 排斥者特点、第三方道德判断、排斥者与第三方交互作用都将影响职场排斥的发生及发展。由此, 职场排斥的理论视角能够得到有效拓展, 管理实践也能从中获得抑制职场排斥行为的启示。

关键词 职场排斥; 排斥者; 被排斥者; 第三方; 社会平衡理论

分类号 B849:C93

职场排斥(Workplace Ostracism)是指员工在职场中知觉到的来自他人的排挤或忽视对待(Ferris, Brown, Berry, & Lian, 2008), 这种现象在工作场所普遍存在。它有以下几个重要特点: 首先, 职场排斥是员工“知觉”到的主观感受, 这与排斥是否客观存在或排斥者动机无关(Williams, 1997, 2001)。即使周围同事不是蓄意要孤立和排斥, 只要该员工主观上感到被忽略或者被排挤, 这就构成职场排斥。其次, 职场排斥表现为“排挤或忽视对待”, 例如故意截留有用的信息、漠视、沉默以对(吴隆增, 刘军, 许浚, 2010)。再次, 职场排斥的来源可以是多方面的, 它既可以来自团队内部, 包括同事和上司(蒋奖, 鲁峥嵘, 张雯, 2011), 也可以来自团队外部, 甚至是在虚拟世界中或者是他人告知被排斥(Gonsalkorale & Williams, 2007; Williams, Cheung, & Choi, 2000; Zadro, Williams, & Richardson, 2004)。

已有研究发现职场排斥可能受到被排斥者的性别、个性、年龄和地域等因素的影响(贺洁, 2013; 曾婷, 叶茂林, 2013), 而受到职场排斥的员工会产生心理上的不安全感, 降低其工作绩效、组织公民行为和谏言行为, 并表现出反生产行为和职场偷懒行为(Dotan-Eliaz, Sommer, & Rubin, 2009; Ferris et al., 2008; Hitlan & Noel, 2009; Lustenberger & Jagacinski, 2010; Williams & Sommer, 1997;方志斌, 林志扬, 2011; 李锐, 2010; 吴隆增 等, 2010)。职场排斥的负面影响可以通过需求威胁理论(Morrison, 1994; Williams, 1997, 2007)和组织认同理论(方志斌, 林志扬, 2011; 李锐, 2010)等得到较好的解释。这些研究为职场排斥理论的发展奠定了坚实的基础。

然而, 绝大多数现有研究都将职场排斥视为由排斥者和被排斥者构成的简单场景, 从被排斥者的视角出发研究职场排斥的影响, 而排斥者及其他相关方的视角很大程度上被忽略了。实际上, 职场排斥的形态及其发展是一个多方互动和博弈的结果, 它不仅牵涉到被排斥者, 其他参与方(包括排斥者及第三方)也会对职场排斥产生重大的影响。研究表明, 被排斥者会将与排斥者有良好互动的第三方视为是排斥者的同伙或同一立场的人(Critcher & Zayas, 2014), 进而对那些受到排斥者接纳和认可的人产生敌意和怀疑, 认为他们是

收稿日期: 2019-06-28
* 国家自然科学基金项目(71872083, 71832006)资助。
通信作者: 毛伊娜, E-mail: yinamao@nju.edu.cn

同盟 (Williams, 2001)。可见，排斥者和第三方的互动关系能够对被排斥者的认知及其行为产生重要的影响。遗憾的是，现有文献中对于排斥者及第三方视角的研究非常匮乏，使得我们未能全面揭示职场排斥现象的互动过程，在实践上也无法给管理界提供更多有益的指导，亟需采用多重视角对职场排斥的互动机制进行系统的探讨。

本研究将职场排斥视为排斥者、被排斥者和第三方交互的过程，三者之间的博弈与动态调整遵循社会平衡理论的框架。Heider 提出的社会平衡理论描述了个体在社会中的心理动态，个体在与人交往时通常会关注自身的体验，并在此过程中尽量达到人际关系的平衡状态 (Heider, 1958)。我们重点研究排斥者特点、第三方道德判断、排斥者与第三方交互作用如何影响职场排斥的发生及发展。本研究首先从排斥者的视角出发，研究其自身特征对职场排斥正当性的感知有何影响，并关注这种正当性感知对排斥者的影响。其次，从第三方的视角出发，探讨其道德判断受哪些因素的影响以及这种道德判断如何影响第三方对于职场排斥的干预意愿。最后，从互动的视角出发，研究排斥者与第三方的关系性质如何影响被排斥者的心理状态及行为倾向。

1 国内外研究现状评述及问题提出

现有职场排斥的研究主要采取被排斥者的视角，对于排斥者及第三方视角的研究相对较少。本研究的文献综述将从被排斥者视角、排斥者视角以及第三方视角分别展开，在此基础上对国内外研究现状进行评述，并提出亟待解决的研究问题。

1.1 被排斥者视角

绝大多数现有研究从被排斥者的视角，对职场排斥的产生原因、作用机制及情境因素做了较多的探讨，并积累了丰富的研究成果。

1.1.1 产生原因

现有文献主要关注员工人口统计学特征及个性对职场排斥的影响。关于员工个性导致职场排斥的研究结果较为一致，例如负性情绪或者具有攻击性的员工容易受到职场排斥；高神经质、高内倾性和低随和性的员工容易遭受职场排斥 (Leung, Wu, Chen, & Young, 2011; Wu, Wei, & Hui, 2011)，但人口统计学特征作为职场排斥前因的研究并未得到一致的结论 (Hitlan, Kelly, Schepman, Schneider, & Zarate, 2006; 蒋奖 等, 2011; Ferris et al., 2008; 乐嘉昂，彭正龙，高源, 2013; 吴隆增 等, 2010; Liu, Kwan, Lee, & Hui, 2013)。

1.1.2 作用机制

文献中对于职场排斥的作用机制主要采用的是 Williams (1997)提出的需求威胁模型。他指出个体有 4 种基本心理需求，即归属感、自尊、控制感及存在的意义。其中，归属感和自尊属于人际需求，如果这两方面的需求受到威胁，被排斥者将表现出“修复”行为，例如通过展现亲社会行为来拉近和他人的关系。研究发现，职场排斥会降低员工的心理安全感，促使被排斥者产生亲社会行为，减少其在组织内职位及其地位的损害 (Morrison, 1994)。Williams 和 Sommer (1997) 通过实验的方式发现被排斥者为了重新获得团队的归属感，会在集体任务中减少偷懒行为，并且付出额外的努力。而控制感和存在意义属于存在感需求，如果这两方面的需求受到威胁，受排斥的对象将做出“报复”行为，例如反社会行为及攻击行为，让他人意识到自己的存在。

此外，组织认同理论也能有效地解释职场排斥的作用机制。方志斌和林志扬(2011)发现员工的组织认同完全中介了职场排斥对员工进谏行为的负向影响。李锐(2010)、吴隆增等人(2010)及 Wu, Liu, Kwan 和 Lee (2016)也发现组织认同能够解释职场排斥与员工在组织内的行为表现(如：工作投入、组织公民行为)之间的关系。

除了需求威胁模型和组织认同理论，近年来，还有一些研究基于其他视角研究了职场排斥的作用机制。例如，贺爱忠和高天茹(2019)基于资源保存理论，发现职场排斥可以通过关系认同和心理困扰影响知识隐藏。林志扬与杨静(2015)基于社会交换理论，发现职场排斥可以通过组织公平感影响员工沉默。Kwan, Zhang, Liu 和 Lee (2018)则扩展了原有的关于创造力的动态成分理论。他们发现职场排斥作为一种不利的环境，会减少员工的任务资源、降低他们在组织内的创造性流程参与，从而降低员工的创造力。他们也根据替代理论，找到了组织支持感这一替代资源来改善职场排斥所带来的不利影响。

1.1.3 情境因素

受到职场排斥时，被排斥者的反应存在差异，

这表明情境因素在其中可能起到了重要的作用。例如员工的自我构建(self-construal)就起着至关重要的调节作用(Williams, 2007)。

Williams (2007)提出人们在受到职场排斥之后，通常会做出包括反击(fight)、逃避(flight)、放弃(freeze)在内的 3 种反应。在此基础上，Taylor 等人(2000)补充了第四种反应，即友好合作(tend-and-befriend)。而决定个体反应方式的往往是个体差异。例如，嫉妒心强的个体在受到排斥时，通常会表现出较强的反击和好斗行为(DeSteno, Valdesolo, & Bartlett, 2006)，这是因为当嫉妒心强的个体遭遇排斥时，其自我构建及自尊心受到威胁，从而采取反抗的行为；如果个体对于被拒绝的敏感性(rejection sensitivity)很高，那么他们更倾向于采取回避的态度(Downey & Feldman, 1996)；在社交方面焦虑的人容易采取迅速而强烈的反应(Zadro, Boland, & Richardson, 2006)；高权力的人在受到排斥后，更倾向于采取积极的社会交往行为重建其人际关系(Narayanan, Tai, & Kinias, 2013)；最后，归属感需求较高的个体受到排斥时会更加敏感，更倾向于采取友好合作的方式重塑归属感(Leary, Kelly, Cottrell, & Schreindorfer, 2013)。

除了行为反应的类型，个体的差异还会影响被排斥者行为反应的强度。被排斥者的集体主义感越强或神经质特质越高，职场排斥对其组织认同、工作投入及服务质量的消极作用越强(吴隆增等, 2010; Leung et al., 2011)。对于组织自尊水平较高的员工，职场排斥对其工作绩效的影响会减弱(李瑞，2013)。除了个体的价值观和性格特质，个体对环境的感知也会影响被排斥者的反应强度。被排斥者的工作流动性感知越强，职场排斥对其组织认同、组织公民行为的负向作用越强(Wu et al., 2016)。除此之外，也有学者尝试探索了多个调节变量(政治技巧及讨好行为；政治技巧及主动性人格)对于职场排斥和员工行为关系的综合影响(Wu, Yim, Kwan, & Zhang, 2012; Zhao, Peng, & Sheard, 2013)，加深了我们对于个体差异调节作用的认识。

1.2　排斥者视角的研究发现

相对于被排斥者的视角，关于排斥者视角的研究就显得非常有限，仅有的一些研究主要通过排斥者实施职场排斥之后的自我认知来预测其后续的心理状态和行为模式。研究发现排斥者实施了排斥行为后，会对自身产生消极的认知，认为自己缺乏人性(Bastian et al., 2013)，也会感受到归属感的降低甚至是缺失(Ciarocco, Sommer, & Baumeister, 2001)。因而他们会做一些弥补行为或者重塑正面的自我认知，包括展现更多的亲社会行为，做出一些自我牺牲，激发合理化解释，甚至自我原谅(Bastian et al., 2013; Woodyatt & Wenzel, 2013)。排斥者还会采用其它方法来降低对自身不道德行为的负疚感，例如印象管理、补偿行为等(Giner-Sorolila & Chaiken, 1997; Legate, Dehann, & Ryan, 2015; Tedeschi, Schlenker, & Bonoma, 1971; Wesselmann, Wirth, Pryor, Reeder, & Williams, 2013)。但也有研究表明，实施排斥的结果不一定完全是消极的。实施排斥可能会提高排斥者的控制感。此外，惩罚性排斥与基于其他原因的排斥相比，其积极影响会更加显著(Nezlek, Wesselmann, Wheeler, & Williams, 2015)。当排斥者认为他们拥有合法的权力或认为被排斥者自身缺乏人性且不值得被友好对待时，他们在实施排斥行为后不会产生消极的自我认知 (Bastian et al., 2013)。

1.3　第三方视角的研究发现

职场排斥现象中牵涉到较为直接的两方是被排斥者和排斥者，却常常忽略第三方也能发挥非常关键的作用，其态度及行为(例如公开制止、默许、同情、主动或被动参与排斥)也能对职场排斥产生重要的影响。

第三方目击排斥现象之后，他们在同情被排斥者的同时，其自身的需求满足水平也显著降低，并伴随着更高的压力和焦虑水平(Wesselmann, Bagg, & Williams, 2009)。尽管自身并非被排斥者，但第三方仍能对被排斥者的痛苦感同身受，进而对其施以援手，否则就可能被视为是冷漠和残酷的(Hales, Kassner, Williams, & Graziano, 2016)。这是因为排斥行为通常都被认为是不道德的，因此人们倾向于同情和支持被排斥者(Masten, Morelli, & Eisenberger, 2011; Wesselmann, Williams, & Hales, 2013)。但遗憾的是，第三方的帮助意愿并非一视同仁。当被排斥者的外貌特征为冷酷和无能的时候，第三方对其遭遇并不表示同情，甚至认同排斥的发生；而当被排斥者的外貌特征为温暖和能干的时候，第三方的表现截然相反，他们

同情被排斥者并愿意伸出援手提供帮助(Rudert, Reutner, Greifeneder, & Walker, 2017)。这说明第三方在职场排斥现象中的干预意愿及干预方向可能会视被排斥者的特征而定。在一些情况下，第三方会明确地流露出幸灾乐祸，甚至加入排斥者的行列。Olson-Buchanan 和 Boswell (2008)就指出，第三方对职场虐待的反应取决于他们所拥有的信息，他们与职场虐待当事者的关系(或对于当事者的态度)，以及第三方的个人经历。在某些情况下，第三方不愿意帮助遭遇不公对待的受害者，甚至主动参与到虐待行为当中。Li, McAllister, Illies 和 Gloor (2019)也提出当第三方判断职场虐待与自己的目标有关并有利于自己的目标实现，他们就会对虐待抱有幸灾乐祸的态度。而当他们进一步发现被虐待者是应得的，更会加深他们对这种行为的默许甚至主动加入到虐待者的行列中去。

1.4 文献评述

国内外的文献回顾表明，以往研究主要从被排斥者的视角，探讨了职场排斥的前因、作用机制及情境因素，增进了我们对职场排斥现象的认识。然而，职场排斥是一个多方互动和博弈的结果，现有文献对于以下几个议题的探讨仍存在较大不足，需要做进一步的研究。

首先，采用排斥者视角的研究非常欠缺。仅有的几个研究通过排斥者实施职场排斥之后的自我认知改变，对其后续的心理状态和行为模式进行了预测，获得了一些实证数据支持。但现有研究仍然存在两个局限性。其一是研究的完整性不够，只探讨了排斥者正当性感知对其自我认知和行为模式的影响，但却没有更进一步去研究这种感知是如何形成的，受哪些因素影响。其二，这些研究大多是在心理学领域开展的，其研究问题和研究构念与工商企业所处情境的相关性较弱，而职场这一特殊情境下的要素，例如上下级关系和同事关系等，就有可能影响排斥者的自我认知。从排斥者视角展开讨论仍有很多亟需回答的有意义的研究问题。

其次，相关第三方的态度及行为能显著影响职场排斥的形态，然而现有的研究对于第三方的作用几乎没有系统的探讨过。仅有的几个研究表明第三方出于人道，会在一定程度上同情被排斥者的遭遇，并给予帮助，但这取决于第三方对于被排斥者特征的感知。尽管这些研究结果具有一定的开拓性，但总体研究的匮乏导致我们对于第三方作用的认识仍然非常不够，系统地研究哪些因素会影响第三方在职场排斥中的反应模式至关重要。遗憾的是，这些问题在现有文献中尚无满意的答案。

再次，现有的研究大多孤立地看待职场排斥中的各方(被排斥者、排斥者、第三方)，通常采用单一视角分别对他们进行讨论。然而职场排斥的形态及其发展是一个多方互动和博弈的结果，各方的互动过程更能全面揭示职场排斥的真实形态。然而，现有的研究几乎没有探讨过交互过程会产生怎样的影响，这给我们留下了非常大的研究空间。研究被排斥者、排斥者及第三方的交互作用不仅能够在研究视角上拓展我们对于职场排斥的现有认识，也将对多视角破解职场排斥的过程机制有较大的理论价值。

1.5 问题提出

职场排斥是一个牵涉多方的管理现象，过度偏重某一方而忽略其他各方的做法对于现象的解释和阐述都是不够完整和准确的，因此，采用动态和互动的视角进行研究是非常重要且迫切的。具体来说，有以下几个科学问题亟待解决。

第一，排斥者为什么会对他人进行排斥，实施了排斥行为后其心理状态和行为模式会发生哪些变化？从排斥者视角进行研究能帮助我们更全面了解职场排斥的产生机制，并预测排斥者的后续行为。具体来说，排斥者的权力认知及职场权力分配感知会对其心理状态及行为倾向产生怎样的影响？

第二，哪些因素会影响第三方对于职场排斥事件的道德判断及其后续的干预意愿？在第三方的干预意愿及方向中，其道德判断发挥着重要的作用，因此探究影响其道德判断的因素是一个亟需解决的问题。第三方的价值观、个性特点、事件性质及相关性等都有可能影响其道德判断。

第三，被排斥者、排斥者、第三方的互动博弈对于职场排斥的形态和发展有何影响？现有的研究几乎没有探讨过各方交互过程对于职场排斥的形态有何影响，因此探索三方互动博弈的过程是迫切而有意义的。例如被排斥者在第三方采取不同立场的情况下如何进行动态调整，以达到三方关系平衡，以及这种平衡对被排斥者及牵涉各方又有何影响？由此可以在理论上完善职场排斥

的动态平衡研究，同时也可为管理实践提供更切实可行的解决方案。

2　研究构想

基于以上的文献综述和问题分析，本研究的研究内容主要由以下三部分构成：我们首先从排斥者的视角出发，研究其自身特征尤其是权力倾向及职场权力分配感知对其职场排斥正当性的感知有何影响，并关注这种正当性感知如何影响排斥者的心理状态及行为倾向。之后从第三方的视角出发，探讨哪些因素会影响第三方对于职场排斥事件的道德判断，以及这种道德判断如何影响其干预意愿。最后从互动的视角研究被排斥者如何根据排斥者与第三方的关系性质进行动态调整。这三部分共同构建了职场排斥现象中牵涉各方(包括被排斥者、排斥者及第三方)的理论框架。

2.1　研究内容一：基于排斥者视角的研究

从排斥者视角进行研究能够帮助我们了解排斥者为什么会对他人进行排斥，以及在实施了排斥行为后会如何看待自己，其心理状态和行为模式会发生哪些变化。这对我们全面了解职场排斥的产生和发展机制有着积极的作用。如图 1 所示，我们重点研究排斥者的权术主义倾向及权力分配感知如何影响其实施职场排斥的正当性感知，进而改变其心理状态及行为倾向。

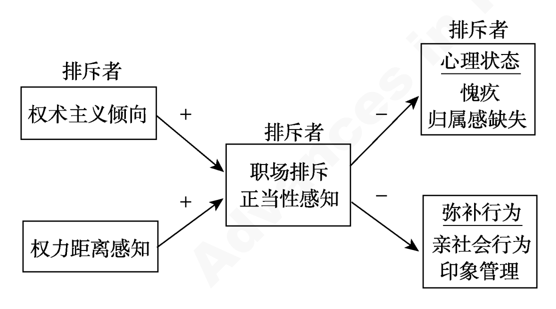


图 1　基于排斥者视角的前因及后果研究

2.1.1　权术主义倾向

现有研究发现，排斥者实施了不道德的排斥行为后，他们会对自身产生消极的认知，例如认为自己更没有人性(Bastian et al., 2013)，并可能伴有归属感的降低或缺失(Ciarocco et al., 2001)，以及愧疚自责。然而，排斥者是否会产生这种消极的自我认知，很大程度上取决于排斥者是否有支配他人的意愿并和他人保持情感距离，即权术主义倾向的高低。

权术主义是一种普遍的人格特质，高权术主义的个体重视实效，保持着情感的距离，相信结果能替手段辩护，而低权术主义者易受他人意见影响，阐述事实时缺乏说服力(Christie & Geis, 1970)。高权术主义者比低权术主义者在行为上更具有主动性和控制性，完成任务时没有情感卷入(Christie & Geis, 1970)。学者们曾乐观的认为高权术主义者因崇尚不择手段完成任务，因而工作绩效应当高于低权术主义者(Calhoon, 1969)，然而研究发现权术主义人格是把双刃剑，在帮助组织达成目标的同时，也可能会带来一系列副作用。例如在广告评判中，高权术主义者倾向于从广告带来的适用性结果来进行评价，而非广告本身的性质(李楠, 2014)。它也可以影响个体的道德评价，对人际的反生产行为有显著影响，甚至强于组织指向的反生产行为(黄攸立, 梁超, 2014)。

在职场排斥的情境中，这种权术主义的表现更为明显。一方面，高权术主义者倾向于控制他人，并不择手段，道德标准对其约束力弱，因此他们更有可能在工作中实施人际反生产行为(黄攸立，梁超，2014)，例如通过职场排斥这种不道德的手段对他人施以压力及惩罚，并认为这是正当的、可取的，因为他们相信结果能够替手段辩护。另一方面，高权术主义者在完成任务时没有情感卷入，因此他们可能在实施排斥之后不会同情被排斥者的遭遇，也不会对自己的行为产生自责和负疚感，进而也不会采取弥补的行为来降低这些负面情感(Giner-Sorolila & Chaiken, 1997; Tedeschi et al., 1971)。

综上，排斥者的权术主义特质会促使他们对自身排斥行为的正当性感知有更积极的判断，进而减少他们的愧疚和归属感缺失，同时也会降低他们后续采取弥补行为(亲社会行为和印象管理)的可能性。

2.1.2　权力分配感知

现有的研究发现表明，排斥者并非认为所有的职场排斥都是不道德的，他们可能认为在某些情境下，其排斥行为是正当甚至是正义的。Bastian 等人(2013)指出只有当排斥者无法合理化自身的行为时，才有可能产生消极的自我认知，而当这种行为能够被合理化时，消极的自我认知不会出现。其中一个重要的情境即排斥者是否拥

有合法的权力。Turner (2005)指出权力的基石是说服、权威和绝对服从，因此当某种有害的行为是为了保持权力的绝对服从时，它便在一定程度上拥有了合法性和道德性。

在管理学领域，权力距离是 Hofstede 提出的 5 个重要的文化维度之一，反映的是社会对组织中权力不平等的可接受程度。高权力距离的社会被认为权力拥有者具有特权，而且组织成员对于独裁、权力和财富的分配不公平更容易接受和容忍(廖建桥，赵君，张永军，2010)。组织的权力距离越大，上司采用建设性方法解决冲突的可能性就越小，相反采取强制方法解决冲突的可能性增大(van Oudenhoven, Mechelse, & De Dreu, 1998)。因此，当排斥者的权力距离感知高的时候，他们认为自己相对于被排斥者而言拥有特权或更高的权力，倾向于采用非建设性的办法来解决冲突和矛盾，例如职场排斥。而在采取这种不道德的行为时，排斥者更容易合理化自己的行为。我们提出排斥者的权力距离感知会增强其正当性感知，减弱其消极的自我认知，因而不会感到愧疚和归属感的缺失，也不会展现亲社会行为和印象管理等弥补行为。

2.2　研究内容二：基于第三方视角道德判断的研究

职场排斥现象中直接牵涉到的两方是被排斥者和排斥者，而第三方在其中发挥的关键作用常常被忽略。但事实上第三方的干预意愿(例如制止、默许、同情、主动或被动参与排斥)能显著影响职场排斥的形态。最能显著预测第三方干预意愿及干预方向的因素即其对职场排斥的道德判断，因此，探索哪些因素能够影响第三方对于职场排斥的道德判断至关重要。

排斥行为通常被认为是道德上不可接受的，即不道德的行为，因此人们倾向于认为被排斥的员工是受害者，并给予同情和支持(Masten et al., 2011; Wesselmann et al., 2013)。尽管自身并非被排斥者，第三方仍能对于受排斥者的痛苦有一定的感同身受，在目击排斥现象之后，第三方在同情被排斥者的同时，其自身的需求满足水平也会显著降低，并伴随着更高的压力和焦虑水平(Wesselmann et al., 2009)。

然而，并非在所有的职场排斥情境下，第三方都会给予被排斥者同情和帮助。Olson-Buchanan 和 Boswell (2008)指出，第三方对职场虐待的反应取决于他们所拥有的信息，他们与职场虐待当事者的关系(或对于当事者的态度)，以及第三方的个人经历。在某些情况下，第三方不愿意帮助遭遇不公对待的受害者，甚至主动参与到虐待行为当中。Li 等人(2019)提出，第三方对职场虐待的评估包括两个阶段。在第一个阶段，第三方判断职场虐待是否与自己的目标有关并有利于自己的目标实现，如果是，第三方会对虐待抱有幸灾乐祸的态度；在第二个阶段，第三方会评估受害者遭受虐待的应得性(deservingness)。如果第三方认为受害者遭受的虐待是应得的，就会理直气壮地幸灾乐祸，进而可能主动参与到虐待行为中或对虐待采取默许的策略；反之，第三方会感受到矛盾的幸灾乐祸，进而对虐待采取默许或回避的策略。在职场排斥事件中，第三方有动机了解排斥是否正当。而当观察者得知或认定被排斥者因偏离规范受到惩罚性的排斥时，他们会认为排斥是正当的。此时，观察者会倾向于责备和贬低被排斥者。反之，观察者会倾向于责备排斥者，同情被排斥者(Rudert, Sutter, Corrodi, & Greifeneder, 2018)。此外，当被排斥者的外貌特征显示为冷酷和无能时，第三方对其遭遇并不同情，而当被排斥者的外貌特征显示为温暖和能干时，第三方的表现就截然相反(Rudert et al., 2017)。这说明第三方对于职场排斥现象的道德评判标准会视具体情况而定。因此，如图 2 所示，我们从第三方的价值观、个性特点、事件性质及相关性等四个方面来检视其对第三方道德判断的重要影响，以及这种道德判断将如何影响第三方的干预意愿。

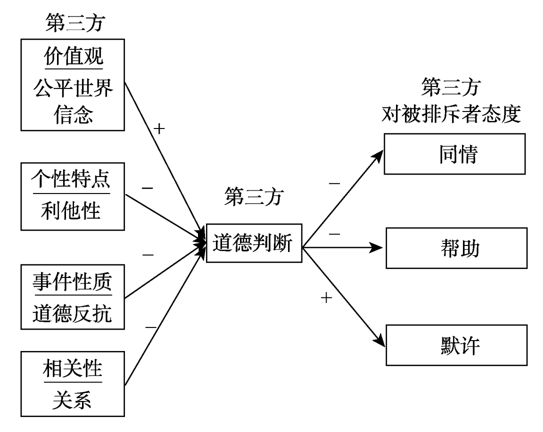


图 2　基于第三方视角道德判断的研究

2.2.1　价值观

第三方的价值观将影响其对于职场排斥事件的道德判断，我们以第三方的公平世界信念(belief in a just world)作为其道德判断的重要前因。公平世界信念理论认为对于公平世界的向往是人类最基本的需求之一(Lerner, 1980)，人们需要相信在公平的世界里好人有好报，坏人会受到应有的惩罚。公平世界信念是一种价值观取向，公平世界信念强的人坚信世界是公平的，任何事件的发生都事出有因，人们得到的好的或坏的结果都是源于每个人过往好的或坏的行为；公平世界信念弱的人对此持相反态度。由于这种信念是人类最基本的需求，当公平世界的信念受到威胁时，例如看到无辜的人遭受磨难，人们会想方设法去保护和维护“世界是公平的”这一信念，使用的策略包括责怪被排斥者、对事件进行重新解读、或是期待最终公平的实现(Hafer & Begue, 2005)。有研究表明，公平世界信念能有效减缓包括愤怒在内的多种负面情绪，并促进人们的心理幸福感，例如提升自我接受程度、生活满意度和自尊水平(Dalbert, 2002)。

在职场排斥的情境下，第三方的公平世界信念将对其道德判断产生重要的影响。职场排斥通常被认为是不道德的行为，对被排斥者来说是种痛苦的经历。第三方在目睹事件之后还可能显著降低需求满足水平，并伴随着更高的压力和焦虑水平(Wesselmann et al., 2009)。然而，对于公平世界信念强的第三方来说，他们为了保护和维护自己这一基本信念，有可能对职场排斥事件进行重新解读。因为他们坚信每个人好的或是不好的遭遇都是应得的，因此他们会倾向于认为被排斥者的遭遇是事出有因，而不是无缘无故的；换句话说，一定是被排斥者自身的过错导致了排斥事件的发生。同时，这种强烈的公平世界信念还能缓冲第三方在目睹职场排斥后产生的压力和焦虑，令他们更容易接受甚至默许职场排斥现象的发生。

综上，公平世界信念强的第三方更容易形成积极的道德判断，认为被排斥者的遭遇很大程度上是咎由自取。在这种认知调整之下，第三方更能默许被排斥者的遭遇，并降低他们对被排斥者的同情和帮助意愿。

2.2.2　个性特点

第三方的个性特点也能对其认知产生显著的影响，利他性(altruism)可成为影响第三方道德判断的重要前因之一。利他性是指帮助他人不求回报或不为自身谋福利的行为意愿(Macaulay & Berkowitz, 1970)，由于其特有的道德属性，利他性在道德相关领域的应用非常广泛。在道德领导中，领导的利他个性或利他动机能够激发下属对于上司的认同感和尊重(Kanungo & Mendonca, 1996)。在公司道德行为中，展现出越多道德准则和利他性的公司，其员工能感受到越高水平的职业满意度(Valentine, 2011)。当利他性高的第三方目击职场排斥事件发生时，其利他动机和道德准则将被激发，并直接影响其对于事件的道德判断。利他动机将促使第三方做出事件不道德的判断，对于被排斥者的遭遇表示同情，对排斥者的不道德行为表示不满和愤怒，并在后续的行为中主动介入并帮助被排斥者。

2.2.3　事件性质

职场排斥事件的性质能够影响第三方的道德判断，这里我们将事件属性界定为被排斥者是否存在过错，并以道德反抗(moral objection)作为事件性质的关键因素之一。道德反抗是指用言语或采取行动拒绝参与存在道德问题的行为(Wellman, Mayer, Ong, & DeRue, 2016: 793)，例如拒绝为公司做假账，拒绝和同事一起歧视弱势群体等。尽管道德反抗是指由于良心和道德标准而拒绝、反对或反抗、拒不同流合污的行为，有时它仍有可能受到来自社会的压力和制裁，包括受到排斥(Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005)，因为这种行为有可能会损害既得利益者的利益，或者破坏了群体或者组织的潜规则。

第三方对于事件性质的界定对其道德判断能起到关键作用。尽管排斥现象本身被绝大多数人认为不道德，但是当事件定性为被排斥者存在过失时，第三方将倾向于认为排斥现象的发生是正当的、可以理解的，甚至会表现出主动参与排斥的意愿。Wesselmann 等人(2013)发现第三方通常会同情在虚拟掷球游戏中被排斥的队员，但是当他们发现这些被排斥的人故意影响游戏节奏时，他们将不再对这些人抱有同情之心。类似地，当第三方发现被排斥者过去在朋友需要时没有施以援手，就会认为这些被排斥者是冷酷无情的，在道德上存在缺陷，因此当这些人在职场中受到他人排斥时，第三方对他们的遭遇将不予同情

(Hales et al., 2016)。然而，被排斥者在道德反抗的情形下遭受排斥的情况是截然不同的，因为在事件当中被排斥者并无过错，相反排斥者有道德过失。因此当第三方目击被排斥者因道德反抗而遭受排斥时，他们将对被排斥者更加同情，并主动伸出援手，伸张正义。

2.2.4 相关性

由于人类的认知容量是有限(limited cognitive capacity)的，我们通常无法关注身边发生的所有事件，只有那些与自身密切相关的事件才会引发个体的积极响应(Chaiken, 1987)。我们用关系(guanxi)来阐述职场排斥事件中第三方与被排斥者的相关性。

中国的关系是过去数十年当中被广泛研究的一个本土化构念，代表的是中国特有的区别于西方的人际关系。关系对于中国的商业社会来说具有极其重要的意义(e.g., Cheng, Far, Chang, & Hsu, 2002; Jacobs, 1982)，同时对于人和人之间情感纽带的维系也至关重要(Chen & Peng, 2008)。Mao, Wong 和 Peng (2012)基于费孝通先生的差序格局框架，提出中国关系的一个显著特点是关系的亲疏远近决定了关系双方对彼此的义务有多少。在关系的差序格局中，与个体由近及远的五层关系分别是父母、夫妻手足、近亲、远亲、陌生人。与这五层关系相对应的义务也由多及少，由无条件到有条件。在职场中，人们也会评估自己和上司、下属、同事的关系，并将他们放置在不同的层级，这种圈级的认定意味着当对方在困境当中需要帮助的时候，我们是否觉得有义务施以援手。关系越亲近，这种义务感就越高。

在职场排斥的情境下，第三方也会评估被排斥者与其关系的亲疏远近来确定他们之间的相关性高低。当被排斥者与第三方的关系较为密切时，第三方的反应机制更容易被激发。同时，与关系网络相对应的义务决定了第三方有义务在对方处于困境时伸出援手，否则将会被认为是不道德、不仁义的(Mao et al., 2012)，因此第三方会认为职场排斥是不道德的，同情和帮助被排斥者。反之，当被排斥者与第三方的关系较为疏远时，这种相关性处于较低的水平，第三方对于被排斥者几乎没有义务，因此可能会忽略甚至默许职场排斥现象的发生。

2.3 研究内容三：基于排斥者与第三方的交互视角

本研究基于在职场排斥情境下具有高度适用性的社会平衡理论，来探索职场排斥三方互动博弈的过程。社会平衡理论由 Heider (1946)提出，用以描述个体在社会中的心理动态。Heider 认为个体与人交往时通常会关注自身的体验(sentiment)，并尽量达到平衡状态。事物可以由一个主体(P)、其他人(O)、其他人或事(X)三个要素组成。三者之间的状态都是由主体(P)通过关联性和情感评价两个步骤确定的。首先主体确认各要素之间是否存在实际的或是隐含的关系；之后在此基础上评价主体对于各要素之间的态度倾向，是喜欢还是不喜欢。如果是喜欢，则关系为正，记为+1，如果是不喜欢，则关系为负，记为−1。如果三个关系路径相乘结果为正，则主体体验到心理上的平衡，例如 P 喜欢 O (+1)，P 和 O 都不喜欢 X (均为−1)，三者相乘结果为正，表明我喜欢的人和我对某个人或者某件事态度一致。如果三个关系路径相乘结果为负，则主体体验到心理上的不平衡，例如 P 喜欢 O (+1)，P 不喜欢 X (−1)，但 O 喜欢 X (+1)，三者相乘结果为负，表明我喜欢的人和我对某个人或者某件事态度不一致。

在职场排斥的情境中，排斥者、被排斥者和第三方之间的博弈与动态调整遵循 Heider 社会平衡理论的框架。被排斥者(P)站在自己的立场上，与排斥者(O)的关系是负向的，记为−1，他们可以通过主观评估排斥者与第三方之间的关系(O-X)，来确定自己与第三方的关系性质(P-X)，以达到动态平衡。这种关系性质的确认对被排斥者后续的行为和心理状态都会起到显著的影响。我们将探讨排斥者与第三方之间的关系为正、负两种情况下的动态平衡关系。

2.3.1 排斥者与第三方之间的关系为正

当排斥者与第三方之间的关系为正(+1)，又已知被排斥者与排斥者(O)关系为负(−1)。根据社会平衡理论，为了达成平衡状态，即三条关系路径乘积为正，那么被排斥者与第三方的关系也为负(−1)。换句话说，第三方与排斥者关系友好，那么被排斥者也会与第三方保持敌对的关系状态，即敌人的朋友也是敌人，被排斥者的消极态度和行为将同时针对排斥者及第三方，如图 3 所示。

被排斥是一种痛苦的经历，因为这极大损害了被排斥者最基本的归属需要。受到职场排斥会

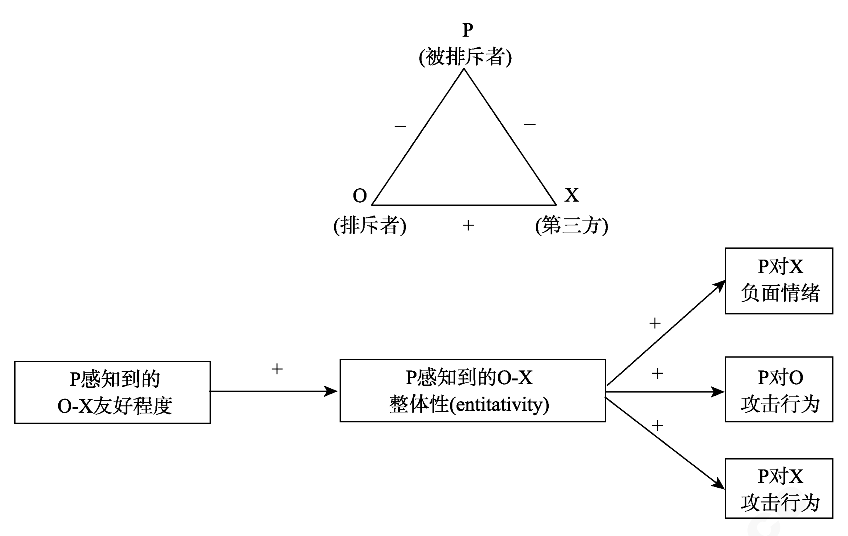


图 3　排斥者与第三方关系为正→被排斥者与第三方关系为负

让员工情绪低落，产生心理上的不安全感，从而降低其工作绩效、组织公民行为和谏言行为，并表现出反生产行为和职场偷懒行为(Dotan-Eliaz et al., 2009; Ferris et al., 2008; Hitlan & Noel, 2009; Lustenberger & Jagacinski, 2010; Williams & Sommer, 1997; 方志斌，林志扬，2011; 李锐，2010; 吴隆增 等, 2010)。尽管有些学者认为遭受职场排斥的员工可能会更努力地融入群体，展现出更多的服从性和亲社会行为(Maner, DeWall, Baumeister, & Schaller, 2007; Williams et al., 2000), 但是根据元分析和追踪研究的发现，遭受排斥会令个体的攻击性增强(Coie, Dodgy, & Kupersmidt, 1990; DeRosier, Kupersmidt, & Patterson, 1995; Juvonen & Gross, 2005)。

由于第三方与排斥者关系友好，被排斥者倾向于将他们看作一个整体(entitativity; Campbell, 1958)，这种归类通常由三个因素决定：同一类人具有相似性、依赖性和组间互动(Gaertner, Iuzzini, & O'Mara, 2008)；感知者自身特征(Brewer & Harasty, 1996)；情境特征如组间差异(Turner, Hogg, Oakes, & Reicher, 1987)。当第三方与排斥者关系友好时，被排斥者感知到这二者之间存在一定的相似性，并有较多的互动交往，他们对待自己的态度较为一致，因此被排斥者倾向于将第三方与排斥者视为一个整体或者群体，而自己与他们截然不同。这里需要注意的是排斥者与第三方的友好关系是由被排斥者感知到的，不一定与事实相符，然而这并不影响我们的推论，因为平衡状态的获得和调整都基于被排斥者的主观感知。

根据社会认同理论(Tajfel & Turner, 2001)，同一群体中个体的群体属性增强，而个体属性削弱，群体成员之间区分度降低。因此，被排斥者倾向于将自己遭受的职场排斥与这个群体联系起来，而非排斥者本身。后续实施攻击行为时，将针对第三方和排斥者进行无差别的报复。因此，当被排斥者感知到第三方与排斥者的关系性质为正时，将调整自身与第三方的关系为负，以达到三角关系的动态平衡，并将第三方和排斥者归为同一类人进行无差别的对待，包括消极情感及攻击行为等。

2.3.2　排斥者与第三方之间的关系为负

当排斥者与第三方之间的关系为负(−1)，又已知被排斥者与排斥者(O)关系为负(−1)。根据社会平衡理论，为了达成平衡状态，即三条关系路径乘积为正，那么被排斥者与第三方的关系也为正(+1)。换句话说，如果第三方与排斥者关系敌对，那么被排斥者会与第三方保持结盟的关系状态，即敌人的敌人就是朋友。这种情形对于被排斥者来说非常有利，被排斥者将对第三方保持友好的情感和态度，被排斥者也更容易从职场排斥带来的消极影响中得到恢复，如图 4 所示。

研究表明职场排斥会对员工的自尊、归属感、控制感以及存在意义等最基本的需求造成严重的

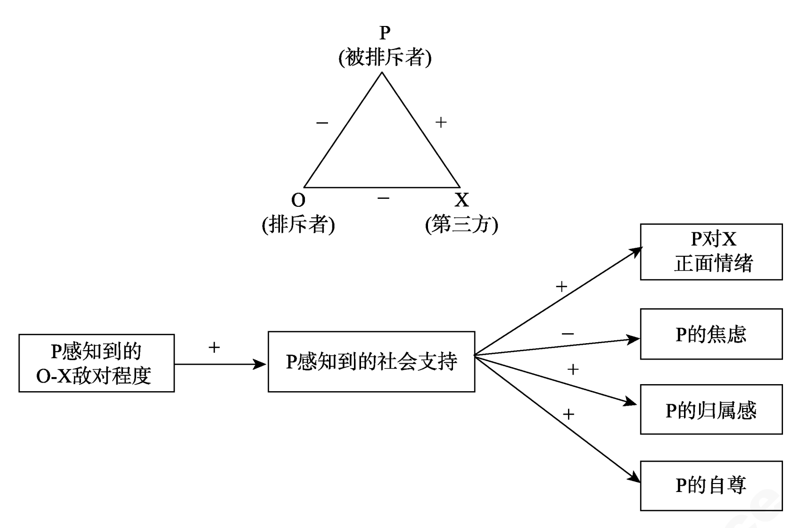


图 4　排斥者与第三方关系为负→被排斥者与第三方关系为正

负面影响((Leary, Haupt, Strausser, & Chokel, 1998; Leary, Tambor, Terdal, & Downs, 1995; Williams et al., 2000; Williams et al., 2002)。学者们也一直积极寻求帮助被排斥者自我恢复(recovery)的解决方案。研究发现，祷告、自我肯定以及分散注意力等方式可以重新满足个体最基本的心理需求(Hales, Wesselmann, & Williams, 2016)。同时，被排斥后重新建立与他人的社会联系、参与社会活动、他人的陪伴与认可也能够有效的帮助被排斥者的心理需求得到满足，从而降低其身体及精神伤害((DeWall et al., 2011; Teng & Chen, 2012; Twenge, Baumeister, DeWall, Ciarocco, & Bartels, 2007)。

换句话说，社会支持对于被排斥者的自我疗愈至关重要，他人的支持，包括朋友甚至陌生人，都能帮助被排斥者从职场排斥的伤害中恢复(Pfundmair, Graupmann, Du, Frey, & Aydin, 2015; Ren, Wesselmann, & Williams, 2013)。在中国情境下，个体的关系网络能够有效增强其社会联结并消除被排斥者在职场排斥中被忽略的消极感受(Ahmed, Ismail, & Amin, 2014)。因此，当被排斥者感知到来自第三方的友好信号时，这种社会支持也能够帮助被排斥者从职场排斥带来的消极影响中得到恢复，降低其心理压力及焦虑水平，感受更多的正面情绪，提高其归属感和自尊水平。

3　理论建构

职场排斥是一个多方(被排斥者、排斥者、第三方)互动和博弈的现象，各方基于平衡的视角产生的互动更能全面揭示职场排斥的真实形态。为数不多的几个研究为这种多视角研究的重要性提供了佐证 (e.g., Critcher & Zayas, 2014)。然而，以往关于职场排斥的研究却大多采取被排斥者的单一视角，关注职场排斥会对其产生何种负面影响及其影响机制。相较之下，对于职场排斥中排斥者及第三方视角的研究却极为匮乏，使得我们未能全面揭示职场排斥的互动过程。本研究将职场排斥视为被排斥者、排斥者及第三方互动的结果，基于社会平衡理论探讨其互动过程，研究排斥者特点、第三方道德判断、排斥者与第三方交互作用如何影响职场排斥的发生及发展。本研究的理论观点主要有以下几个：

首先，本研究提出排斥者在实施排斥行为后可能会产生愧疚和归属感缺失，同时也可能会实施包括亲社会行为及印象管理在内的一些弥补行为。这对于过去的研究是一个有益的补充。以往针对排斥者视角的研究主要关注了排斥者实施排斥行为后，其自身的心理和行为上会产生的变化(Bastian et al., 2013; Ciarocco et al., 2001)，但是针对这一变化为什么会发生以及如何发生，并没有给出很好的答案。我们提出这一切都取决于排斥者对于其行为正当性的感知。正当性感知越高，排斥者越不会对其排斥行为感到自责，反而会感到正义高尚。这种正当性感知往往取决于排斥者自身的权术主义倾向和权力距离感知。高权术主义者为了目的不择手段，只要职场排斥能够起到

给人施压和惩罚的作用，就是可行且正当的。他们较低的情感卷入也能解释事后他们也不会在情感上感到愧疚和自责，更不会采取行为进行弥补。类似地，当排斥者认为地位高的人对他人拥有合法权力或者特权时，他们不会产生消极的自我认知，不会对自己排斥行为的正当性产生质疑，更不会在情绪上有愧疚之感或试图在行为上进行补救。

其次，第三方的价值观、个性特点、事件性质及相关性等四个方面能够影响其对职场排斥事件的道德判断。第三方的立场对于职场排斥的结果会产生重要的影响，但是过去的研究对于这个角色的探讨极为有限，而仅有的一些研究并没有找到较为一致的结果(Masten et al., 2011; Rudert et al., 2017; Wesselmann et al., 2013)。我们认为第三方对于事件的道德判断会直接影响其干预意愿，同时，我们也更进一步地探讨了这种道德判断的决定因素有哪些。具体来说，公平世界信念是一种重要的价值取向，公平世界信念强的人坚信世界是公平的，任何事件都事出有因，包括职场排斥在内。他们认为被排斥者在某些方面肯定存在过错，被排斥是咎由自取，因此不倾向于帮助或者干预。相反，在个性上具有利他性的个体通常会对被排斥者表示同情，并对排斥实施者表示气愤，倾向于主动帮助被排斥者。此外，事件自身性质也是决定第三方道德判断的重要因素。在具有道德反抗性质的事件中，第三方倾向于认定被排斥者并无过错，相反排斥者有道德过失且应承担道德责任，因此第三方更有可能给予被排斥者更多的帮助。最后，基于人类认知容量的有限性，人们倾向于关注与自身相关的事件。当第三方和被排斥者关系亲近时，更倾向于干预和提供帮助。

最后，从互动的视角进行研究能够帮助我们更好地探索职场排斥中三方博弈的过程。过去的研究绝大多数都采用了被排斥者的视角，对职场排斥现象做了静态的分析，这不可避免地忽略了现象中其他参与各方(排斥者、第三方)的重要作用，以及被排斥者动态调整的可能性，被排斥者会通过判断第三方和排斥者的关系性质来决定应对第三方采取何种反应。基于社会平衡理论(Heider, 1946, 1958)提出的框架，在排斥事件中，已知主体和排斥者的关系为负。我们讨论了以下两种情况：1)当排斥者与第三方之间的关系为正，说明排斥者与第三方关系友好，为了达成平衡，被排斥者与第三方的关系也会变得敌对，即敌人的朋友也是敌人。2)当排斥者与第三方之间的关系为负，为了达成平衡，被排斥者与第三方之间的关系会为正，即敌人的敌人就是朋友。被排斥者可以从第三方处获得友好的对待及社会支持，被排斥者的消极感受也能够在一定程度上得到缓解。这种动态的调节和平衡能够让我们对排斥者、被排斥者、第三方的博弈过程进行更好的预测，更加全面地揭示职场排斥中牵涉各方的互动机制，为职场排斥现象的预测和解释提供全新的理论视角。

参考文献

方志斌，林志扬. (2011). 职场排斥与员工进谏行为：组织认同的作用. *现代管理科学*, (11), 94–96.

贺爱忠，高天茹. (2019). 职场排斥对员工知识隐藏行为的影响机理研究：一个被调节的链式中介模型. *南开管理评论*, *3*, 15–27.

贺洁. (2013). 职场排斥对我国员工绩效影响的探讨. *经管空间*, (8), 42–43.

黄攸立，梁超. (2014). 马基雅维利主义人格特质对反生产行为的影响研究——工作满意度的中介作用. *西北工业大学学报·社会科学版*, *34*(3), 54–59.

蒋奖，鲁峥嵘，张雯. (2011). 工作场所排斥问卷的编制及信效度检验. *中国临床心理学*, *19*(6), 720–724.

乐嘉昂，彭正龙，高源. (2013). 职场排斥与强制性公民行为影响机制研究. *华东经济管理*, *27*(2), 106–112.

李楠. (2014). *马基雅维利主义与道德概念垂直空间隐喻的关系研究*(博士学位论文). 河北师范大学，石家庄.

李锐. (2010). 职场排斥对员工职外绩效的影响：组织认同和工作投入的中介效应. *管理科学*, *23*(3), 23–31.

李瑞. (2013). 职场排斥对服务业员工工作绩效的影响——基于组织自尊的缓冲效应. *经济经纬*, *1*(4), 109–113.

廖建桥，赵君，张永军. (2010). 权力距离对中国领导行为的影响研究. *管理学报*, *7*(7), 988–992.

林志扬，杨静. (2015). 职场排斥与员工沉默——调节-中介模型的构建与检验. *厦门大学学报(哲学社会科学版)*, (2), 50–59.

吴隆增，刘军，许浚. (2010). 职场排斥与员工组织公民行为：组织认同与集体主义倾向的作用. *南开管理评论*, *13*(3), 36–44.

曾婷，叶茂林. (2013). 职场排斥行为的分类、测量及其影响因素探讨. *企业管理*, (2), 94–95.

Ahmed, I., Ismail, W. K. W., & Amin, S. M. (2014). Overcoming ostracism at work: The remedial role of positive exchange relations. *Nankai Business Review International*, *5*(3), 275–289.

Bastian, B., Jetten, J., Chen, H., Radke, H. R. M., Harding, J.

F., & Fasoli, F. (2013). Losing our humanity: The self-dehumanizing consequences of social ostracism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *39*(2), 156–169.

Brewer, M. B., & Harasty, A. S. (1996). Seeing groups as entities: The role of perceiver motivation. In: R. M. Sorrentino & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of motivation and cognition*: *Vol. 3*: *The interpersonal context* (pp. 347–370). New York: Guilford.

Calhoon, R. P. (1969). Niccolo Machiavelli and the twentieth century administrator. *Academy of Management Journal, 12*(2), 205–212.

Campbell, D. T. (1958). Common fate, similarity, and other indices of the status of aggregates of persons as social entities. *Behavioral Science*, *3*(1), 14–25.

Chaiken, S. (1987). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, *38*(1), 575–630.

Chen, X. P., & Peng, S. (2008). Guanxi dynamics: Shifts in the closeness of ties between Chinese coworkers. *Management and Organization Review*, *4*(1), 63–80.

Cheng, B. S., Farh, J. L., Chang, H. F., & Hsu, W. L. (2002). Gunaxi, personal loyalty, competence and managerial behavior in the Chinese context. *The Journal of Chinese Psychology*, *44*(2), 151–166.

Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic Press.

Ciarocco, N. J., Sommer, K. L., & Baumeister, R. F. (2001). Ostracism and ego depletion: The strains of silence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *27*(9), 1156–1163.

Coie, J. D., Dodge, K. A., & Kupersmidt, J. B. (1990). Peer group behavior and social status. In S. R. Asher & J. D. Coie (Eds.), *Peer rejection in childhood* (pp. 17–59). New Jersey: John Wiley & Sons.

Critcher, C. R., & Zayas, V. (2014). The involuntary excluder effect: Those included by an excluder are seen as exclusive themselves. *Journal of Personality and Social Psychology*, *107*(3), 454–474.

Dalbert, C. (2002). Beliefs in a just world as a buffer against anger. *Social Justice Research*, *15*(2), 123–145.

Derosier, M. E., Kupersmidt, J. B., & Patterson, C. J. (1995). Children's academic and behavioral adjustment as a function of the chronicity and proximity of peer rejection. *Child Development, 65*(6), 1799–1813.

DeSteno, D., Valdesolo, P., & Bartlett, M. Y. (2006). Jealousy and the threatened self: Getting to the heart of the green-eyed monster. *Journal of Personality and Social Psychology*, *91*(4), 626–641.

DeWall, C. N., Twenge, J. M., Koole, S. L., Baumeister, R. F., Marquez, A., & Reid, M. W. (2011). Automatic emotion regulation after social exclusion: Tuning to positivity. *Emotion*, *11*(3), 623–635.

Dotan-Eliaz, O., Sommer, K., & Rubin, Y. (2009). Multilingual groups: Effects of linguistic ostracism on felt rejection and anger, coworker attraction, perceived team potency, and creative performance. *Basic and Applied Social Psychology*, *31*(4), 363–375.

Downey, G., & Feldman, S. I. (1996). Implications of rejection sensitivity for intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, *70*(6), 1327–1343.

Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1348–1366.

Gaertner, L., Iuzzini, J., & O'Mara, E. M. (2008). When rejection by one fosters aggression against many: Multiple-victim aggression as a consequence of social rejection and perceived groupness. *Journal of Experimental Social Psychology, 44*(4), 958–970.

Giner-Sorolila, R., & Chaiken, S. (1997). Selective use of heunrstic and systematic processing under defense motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *23*(1), 84–97.

Gonsalkorale, K., & Williams, K. D. (2007). The KKK won't let me play: Ostracism even by a despised outgroup hurts. *European Journal of Social Psychology*, *37*(6), 1176–1186.

Hafer, C. L., & Begue, L. (2005). Experimental research on just-world theory: Problems, developments, and future challenges. *Psychological Bulletin*, *131*(1), 128–167.

Hales, A. H., Kassner, M. P., Williams, K. D., & Graziano, W. G. (2016). Disagreeableness as a cause and consequence of ostracism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *42*(6), 782–797.

Hales, A. H., Wesselmann, E. D., & Williams, K. D. (2016). Prayer, self-affirmation, and distraction improve recovery from short-term ostracism. *Journal of Experimental Social Psychology*, *64*, 8–20.

Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, *21*(1), 107–112.

Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relation*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T., & Zarate, M. A. (2006). Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *10*(1), 56–70.

Hitlan, R., & Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work

behaviors: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *18*(4), 477–502.

Jacobs, J. B. (1982). The concept of guanxi and local politics in a rural Chinese cultural setting. In S. L. Greenblatt, R. W. Wilson, & A. A. Wilson (Eds.), *Social interaction in Chinese society* (pp. 209–236). New York: Praeger Publishers.

Juvonen, J., & Gross, E. F. (2005). The rejected and the bullied: Lessons about social misfits from developmental psychology. In K. D. Williams, J. P. Forgas, & W. von Hippel (Eds.), Sydney Symposium of Social Psychology series. *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying* (pp. 155–170). New York, NY, US: Psychology Press.

Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Los Angles: Sage Publications.

Kwan, H. K., Zhang, X., Liu, J., & Lee, C. (2018). Workplace ostracism and employee creativity: An integrative approach incorporating pragmatic and engagement roles. *Journal of Applied Psychology*, *103*(12), 1358– 1366.

Leary, M. R., Haupt, A. L., Strausser, K. S., & Chokel, J. T. (1998). Calibrating the sociometer: The relationship between interpersonal appraisals and state self-esteem. *Journal of Personality & Social Psychology, 74*(5), 1290–1299.

Leary, M. R., Kelly, K. M., Cottrell, C. A., & Schreindorfer, L. S. (2013). Construct validity of the need to belong scale: Mapping the nomological network. *Journal of Personality Assessment*, *95*(6), 610–624.

Leary, M. R., Tambor, E. S., Terdal, S. K., & Downs, D. L. (1995). Self-esteem as an interpersonal monitor. *Journal of Personality and Social Psychology*, *68*(3), 518–530.

Legate, N., Dehaan, C., & Ryan, R. (2015). Righting the wrong: Reparative coping after going along with ostracism. *The Journal of Social Psychology*, *155*(5), 471–482.

Lerner, M. J. (1980). *The belief in a just world*. New York: Springer US.

Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y. Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, *30*(4), 836–844.

Li, X., McAllister, D. J., Ilies, R., & Gloor, J. L. (2019). Schadenfreude: A counternormative observer response to workplace mistreatment. *Academy of Management Review*, *44*(2), 360–376.

Liu, J., Kwan, H. K., Lee, C., & Hui, C. (2013). Work-to-family spillover effects of workplace ostracism: The role of work-home segmentation preferences. *Human Resource Management*, *52*(1), 75–93.

Lustenberger, D., & Jagacinski, C. (2010). Exploring the effects of ostracism on performance and intrinsic motivation. *Human Performance*, *23*(4), 283–304.

Macaulay, J. R., & Berkowitz, L. (1970). *Altruism and helping behavior*. New York: Academy Press.

Maner, J. K., DeWall, C. N., Baumeister, R. F., & Schaller, M. (2007). Does social exclusion motivate interpersonal reconnection? Resolving the 'porcupine problem.' *Journal of Personality and Social Psychology*, *92*(1), 42–55.

Mao, Y., Wong, C-S., & Peng, K. Z. (2012). Indigenous research on Asia: In search of the emic components of guanxi. *Asia Pacific Journal of Management*, *29*(4), 1143–1168.

Masten, C. L., Morelli, S. A., & Eisenberger, N. I. (2011). An fMRI investigation of empathy for 'social pain' and subsequent prosocial behavior. *Neuroimage*, *55*(1), 381–388.

Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics*, *62*(3), 277–297.

Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior：The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, *37*(6), 1543–1567.

Narayanan, J., Tai, K., & Kinias, Z. (2013). Power motivates interpersonal connection following social exclusion. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *122*(2), 257–265.

Nezlek, J. B., Wesselmann, E. D., Wheeler, L., & Williams, K. D. (2015). Ostracism in everyday life: The effects of ostracism on those who ostracize. *The Journal of Social Psychology*, *155*(5), 432–451.

Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, O. B. R. (2008). An integrative model of experiencing and responding to mistreatment at work. *The Academy of Management Review*, *33*(1), 76–96.

Pfundmair, M., Graupmann, V., Du, H., Frey, D., & Aydin, N. (2015). Suddenly included: Cultural differences in experiencing re-inclusion. *International Journal of Psychology*, *50*(2), 85–92.

Ren, D., Wesselmann, E. D., & Williams, K. D. (2013). Interdependent self-construal moderates coping with (but not the initial pain of) ostracism. *Asian Journal of Social Psychology*, *16*(4), 320–326.

Rudert, S. C., Reutner, L., Greifeneder, R., & Walker, M. (2017). Faced with exclusion: Perceived facial warmth and competence influence moral judgments of social exclusion. *Journal of Experimental Social Psychology*, *68*, 101–112.

Rudert, S. C., Sutter, D., Corrodi, V. C., & Greifeneder, R.

(2018). Who's to blame? Dissimilarity as a cue in moral judgments of observed ostracism episodes. *Journal of Personality and Social Psychology*, *115*(1), 31–53.

Tajfel, H., & Turner, J. (2001). An integrative theory of intergroup conflict. *Social Psychology of Intergroup Relations, 33*, 94–109.

Taylor, S. E., Klein, L. C., Lewis, B. P., Gruenewald, T. L., Gurung, R. A. R., & Updegraff, J. A. (2000). Biobehavioral responses to stress in females: Tend and befriend, not fight or flight. *Psychological Review*, *107*(3), 411–429.

Tedeschi, J. T., Schlenker, B. R., & Bonoma, T. V. (1971). Cognitive dissonance: Private ratiocination or public spectacle? *American Psychologist*, *26*(8), 685–695.

Teng, F., & Chen, Z. (2012). Does social support reduce distress caused by ostracism? It depends on the level of one's self-esteem. *Journal of Experimental Social Psychology*, *48*(5), 1192–1195.

Turner, J. C. (2005). Explaining the nature of power: A three-process theory. *European Journal of Social Psychology, 35*(1), 1–22.

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell.

Twenge, J. M., Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Ciarocco, N. J., & Bartels, J. M. (2007). Social exclusion decreases prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, *92*(1), 56–66.

Valentine, S. (2011). Corporate ethical values and altruism: The mediating role of career satisfaction. *Journal of Business Ethics, 101*(4), 509–523.

van Oudenhoven, J. P. V., Mechelse, L., & Dreu, C. K. W. D. (1998). Managerial conflict management in five European countries: The importance of power distance, uncertainty avoidance, and masculinity. *Applied Psychology: An International Review*, *47*(3), 439–455.

Wellman, N., Mayer, D. M., Ong, M., & DeRue, D. S. (2016). When are do-gooders treated badly? Legitimate power, role expectations, and reactions to moral objection in organizations. *Journal of Applied Psychology*, *101*(6), 793–814.

Wesselmann, E. D., Bagg, D., & Williams, K. D. (2009). "I feel your pain": The effects of observing ostracism on the ostracism detection system. *Journal of Experimental Social Psychology*, *45*(6), 1308–1311.

Wesselmann, E. D., Williams, K. D., & Hales, A. H. (2013). Vicarious ostracism. *Frontiers in Human Neuroscience*, *7*, 1–2.

Wesselmann, E. D., Wirth, J. H., Pryor, J. B., Reeder, G. D., & Williams, K. D. (2013). When do we ostracize? *Social Psychological and Personality Science*, *4*(1), 108–115.

Williams, K. D. (1997). Social ostracism. In R. M. Kowalski (Ed.), *Aversive interpersonal behaviors* (pp. 133–170). New York: Plenum.

Williams, K. D. (2001). *Ostracism: The power of silence*. New York: Guilford Press.

Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, *58*(1), 425–452.

Williams, K. D., Cheung, C. K. T., & Choi, W. (2000). Cyberostracism: Effects of being ignored over the Internet. *Journal of Personality and Social Psychology*, *79*(5), 748–762.

Williams, K. D., Govan, C. L., Croker, V., Tynan, D., Cruickshank, M., & Lam, A. (2002). Investigations into differences between social- and cyberostracism. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *6*(1), 65–77.

Williams, K. D., & Sommer, K. (1997). Social ostracism by coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *23*(7), 693–706.

Woodyatt, L., & Wenzel, M. (2013). The psychological immune response in the face of transgressions: Pseudo self-forgiveness and threat to belonging. *Journal of Experimental Social Psychology*, *49*(6), 951–958.

Wu, C. H., Liu, J., Kwan, H. K., & Lee, C. (2016). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective. *Journal of Applied Psychology*, *101*(3), 362–378.

Wu, L., Wei, L., & Hui, C. (2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination. *Frontiers of Business Research in China*, *5*(1), 23–44.

Wu, L. Z., Yim, H. K., Kwan, H. K., & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, *49*(1), 178–199.

Zadro, L., Boland, C., & Richardson, R. (2006). How long does it last? The persistence of the effects of ostracism in the socially anxious. *Journal of Experimental Social Psychology*, *42*(5), 692–697.

Zadro, L., Williams, K. D., & Richardson, R. (2004). How low can you go? Ostracism by a computer is sufficient to lower self-reported levels of belonging, control, self-esteem, and meaningful existence. *Journal of Experimental Social Psychology*, *40*(4), 560–567.

Zhao, H., Peng, Z., & Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management*, *33*(1), 219–227.

Theorizing the interactions among parties involved in workplace ostracism: Based on social balance theory

MAO Yina; PAN Ran; ZHANG Wei

(*School of Business, Nanjing University, Nanjing* 210093, *China*)

Abstract: Most previous research has adopted the angle from the ostracized employees and studied the impact of workplace ostracism on them. However, at least two more parties are involved in workplace ostracism. They are the ostracizers and third parties. These parties should have significant influence on the emergence and development of workplace ostracism. Unfortunately, these two parties are seldom included in extant literature. This leads to a restricted theoretical understanding of the whole picture of workplace ostracism. Based on social balance theory, we argue that workplace ostracism is the result of interactions among the ostracized employees, the ostracizers and third parties. Thus, it is essential to explore how the characteristics of the ostracizers, moral judgments of third parties, and the specific interactions among the three parties can impact the emergence and development of workplace ostracism. By presenting such a comprehensive picture with multiple players and their interactions, we can provide a theoretical framework that reflects more accurately the reality and thus suggest better practical implications concerning how workplace ostracism in organizations can be reduced and managed.

Key words: workplace ostracism; ostracizers; victims; third parties; social balance theory